

Зябриков В.В.¹, Аренков И.А.²

¹ Санкт-Петербургский государственный университет

² Санкт-Петербургский государственный экономический университет

Эволюция и национальные черты российского маркетинг-менеджмента

АННОТАЦИЯ:

В статье реализован системный подход к исследованию основных элементов внутренней среды фирмы и функциональных областей управления. Произведено деление инструментов современного маркетинг-менеджмента на глобальные и национальные, которые должны применяться с учетом российской специфики.

Рассматривается применение инструментов стратегического менеджмента, таких как система сбалансированных показателей, теория жизненного цикла, цепочка создания стоимости, PEST-анализ для корректного сопоставления маркетинговой функции с другими наиболее важными функциями менеджмента.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *стратегический менеджмент, стратегический маркетинг, деловая культура, стадия жизненного цикла фирмы, система сбалансированных показателей, цепочка создания стоимости*

JEL: L10, L21, M14

ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:

Аренков И.А., Зябриков В.В. Эволюция и национальные черты российского маркетинг-менеджмента // Российское предпринимательство. — 2016. — Т. 17. — № 15. — С. 1709–1726. — doi: [10.18334/rp.17.15.36155](https://doi.org/10.18334/rp.17.15.36155)

Зябриков Владимир Васильевич, кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики предприятия и предпринимательства экономического факультета, Санкт-Петербургский государственный университет (zyabrikov@mail.ru)

Аренков Игорь Анатольевич, доктор экономических наук, профессор кафедры маркетинга, Санкт-Петербургский государственный экономический университет

ПОСТУПИЛО В РЕДАКЦИЮ: 02.08.2016 / ОПУБЛИКОВАНО: 20.08.2016

ОТКРЫТЫЙ ДОСТУП: <http://dx.doi.org/10.18334/rp.17.15.36155>

(с) Аренков И.А., Зябриков В.В. / Публикация: ООО Издательство "Креативная экономика"

Статья распространяется по лицензии Creative Commons CC BY-NC-ND (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>)

ЯЗЫК ПУБЛИКАЦИИ: русский



Введение

Своеобразие современного менеджмента состоит в том, что в нем одновременно развиваются тенденции глобализации и локализации, широкого распространения ряда универсальных инструментов менеджмента и, одновременно, нарастания национального своеобразия вариантов их применения. Формирование евразийского экономического пространства требует адаптации и переосмысления многих известных бизнес-моделей и концепций управления для того, чтобы объединить компании с различным уровнем развития маркетинг-менеджмента и организационной культуры. Поиски форм и направлений взаимодействия между субъектами мирового хозяйства, в том числе в рамках интеграционных объединений, занимают сегодня центральное место в повестке дня многих стран мира. Эти процессы идут параллельно со сложными интеграционными процессами между странами с различными культурами и религиями на макроуровне.

Но «основные подходы к решению стоящих проблем существенно различаются, находясь под влиянием национальных интересов, приоритетов, сложившихся систем регулирования, социально-культурных факторов развития, достигнутого уровня взаимодействия государства, бизнеса, гражданского общества» [8, с. 448].

Особую остроту проблеме переноса рожденных в США современных инструментов менеджмента на российскую почву придает противоположность типов российской и американской деловых культур. Так, по мнению социолога С.Г. Кирдиной, культуры этих стран не просто отличаются друг от друга, но представляют собой две противоположные «матрицы», определяющие политические, экономические и идеологические (социокультурные) характеристики общества. Если «матрица Y» США, как ведущей страны Запада, основана на четко определенной категории частной собственности, механизме обмена (купли-продажи), конкуренции, ориентации на максимизацию прибыли, то российская «матрица X» отражает восточную специфику, предполагает соответственно «условную частную собственность», перераспределительный механизм движения благ по схеме аккумуляция – согласование – распределение, кооперацию, стремление к ограничению издержек [7, с. 129]. Эти глубинные различия во многом объясняют трудности перехода России к рыночной экономике.

Рыночная экономика предполагает не только создание благоприятных условий на макроуровне экономики, но и развитие

теории менеджмента с учетом национальных особенностей, распространение опыта ведущих компаний на микроуровне и непрерывное обучение управленческих кадров. Отметим, что рукотворное японское экономическое чудо было инициировано американским ученым, создателем современной теории управления качеством Эдвардом Демингом, который специализировался на японской экономике и во многом отразил ее национальную специфику.

Особое значение в этой связи на микроуровне должно уделяться развитию рыночной или маркетинговой ориентации компаний (MARKOR) [1], в рамках которой деятельность компании в большей мере осуществляется на основе принципов маркетинга. Маркетинг постепенно встраивается в классический управленческий функционал, что позволяет компании расширить поле контакта с клиентами и повысить клиентоориентированность.

По мере нарастания глобализации деятельности российских компаний выяснилось, что традиционные инструменты маркетинг-менеджмента должны быть адаптированы к уровню экономического развития страны присутствия. В результате определена специфика маркетинговой деятельности компаний для стран с развитой экономикой, стран с развивающейся экономикой и стран с переходной экономикой. В частности, для повышения эффективности маркетинговой деятельности компаний стран – участников ЕАЭС требуется адаптация существующих маркетинговых практик, которые многими российскими компаниями напрямую заимствованы из классических зарубежных учебников и не адаптированы должным образом под специфику развивающихся рынков.

Основные черты эволюции современного российского управления

Рубежным событием в российском бизнес-образовании в начале 1990-ых гг. явилась публикация в России классического труда Мескона М., Альберта М., Хедоури Ф. «Основы менеджмента» [10], в котором авторы впервые представили системное изложение базовых положений теории менеджмента, включая ее глобальные элементы, такие как основные стадии процесса управления, базовые функциональные области, универсальную типологию организационных структур, а также элементы, обладающие национальной окраской, в частности, различные теории мотивации, многообразие стилей управления и т.д.

Продолжателями дела американских классиков менеджмента стали российские учетные О.С. Виханский и А.И. Наумов [2], имеющие опыт преподавания в США и других странах, творчески переработавшие и дополнившие классическую теорию менеджмента.

Советское управление было построено в основном по силовой тейлоровской модели, заимствованной в эпоху российской индустриализации из США и Германии одновременно с приобретением автомобилестроительных и других машиностроительных заводов, а также копированием линейно-функциональных организационных структур. Впрочем, не было ничего удивительного в том, что заимствованная за рубежом тейлоровская «наука управления» оказалась «замороженной» и не развивалась в течение целого века.

Причина в том, что идеологически чуждый плод был перенесен на советскую «почву» целиком, без анализа механизма функционирования, вместе с производственными линиями. Отметим, что соответствующая тейлоровской модели управления линейно-функциональная организационная структура имеет, по сути, военный характер, что соответствует одной из черт национального русского характера. Кроме того, она представляет широкий простор деятельности для бюрократии, традиционно доминирующей в российском обществе еще с Петровских времен. Поэтому она воспринимается не просто как характерный для определенной стадии жизненного цикла фирмы тип организационной структуры, а как основной принцип упорядочения управления на фирме, своего рода код мышления и принятия управленческих решений.

Любимым занятием руководителей-бюрократов является удаление, объединение, создание новых звеньев в организационной структуре без принципиального изменения ее типа. Такого рода имитация модернизации – весьма популярный в России процесс, поскольку он служит подтверждению статуса руководителя (подчиненные не забывают, под чьим руководством находятся), позволяет составлять пухлые отчеты, оправдывающие высокие оклады бюрократов, абсолютно безопасны для них, ведь бюрократы отвечают только за процесс, но не за результат модернизации. Ситуацию постоянного скатывания к бюрократической системе управления фирмой ведущий исследователь жизненного цикла фирмы И.К. Адизес назвал «ловушкой бюрократии».

В начале 1990-ых годов вниманию российских менеджеров, наконец, открылось многообразие школ менеджмента, включающее наряду с тейлористской и другие: административную школу с ее теорией идеальной бюрократии, поведенческую с теорией неформальных групп и стратегическую школу с целым арсеналом современных методов управления.

Начало бурному развитию теории стратегического менеджмента, которая играет ведущую роль в условиях турбулентной внешней среды фирмы, положила фраза Альфреда Чандлера, который в своей работе 1962 года утверждал, что «если структура не следует за стратегией, то результатом является экономическая неэффективность» [18].

Правда, позднее, в 1972 году, один из авторов концепции жизненного цикла организации – Л. Грейнер – критиковал концепцию А. Чандлера за выдвижение стратегии на первый план по отношению к другим элементам внутренней среды. По его мнению, доминирующим фактором является структура организации, которая предопределяет выбор стратегии ее развития [6, с. 171–172]. В результате, наряду с безусловной необходимостью учета влияния стратегии фирмы на ее структуру и другие элементы внутренней среды фирмы на начальных стадиях ее жизненного цикла, необходимо учитывать и обратное влияние структуры фирмы на ее стратегию на последующих стадиях жизненного цикла.

Широко распространенным приемом освоения зарубежной бизнес-практики стал бенчмаркинг (дословно – движение по отметкам «вслед за лидером»), то есть механическое буквальное заимствование российскими фирмами приемов управления выдающихся фирм – лидеров рынка.

На первый взгляд, действительно незачем «изобретать велосипед», если он уже имеется и дает хорошую прибыль. Но в долгосрочной перспективе, в отсутствии собственных бизнес-технологий и подразделений, которые их разрабатывают, бенчмаркинг неизбежно влечет отставание в стратегическом развитии. Безусловно, необходимо исследовать лучшие бизнес-практики, но переносить их на российскую почву следует с умом, учитывая российскую специфику, копировать не форму организации бизнес-процесса, а механизм успеха.

Одной из ведущих школ стратегического менеджмента является школа деловой культуры. Один из ее основателей – Г. Минцберг, обосновывая приоритет культуры фирмы по отношению к ее стратегии,

пишет: «Формирование *стратегии* – это процесс социального взаимодействия, основанный на общих для членов организации убеждениях и понимании» [13]. На самом деле, по мнению авторов настоящей статьи, в этом случае (так же, как и для пары «стратегия – структура») решающую роль играет стадия жизненного цикла.

Шведский теоретик менеджмента Б. Карлофф в начале 90-ых гг. XX века написал [5, с. 71]: «Отличительной особенностью «великолепных компаний» <является> симбиоз деловой стратегии и корпоративной культуры». Таким образом, развитие теории менеджмента вывело на первый план два элемента внутренней среды фирмы – стратегию и деловую культуру.

Если набор стратегий, которые используют фирмы, является более или менее унифицированным, то деловая культура фирмы несет на себе явный отпечаток специфики национальной деловой культуры той или иной страны. Однако в современной российской литературе по менеджменту большой редкостью являются материалы на тему о возможной адаптации передовых приемов управления к российским условиям.

Выходом из сложившегося идеологического управленческого тупика является переход к стратегическому маркетинг-менеджменту, который ставит в основу рассмотрения изменяющиеся в соответствии со стадией жизненного цикла стратегию фирмы и ее деловую культуру. Эти два центральных фактора определяют остальные элементы внутренней среды: организационную структуру, систему набора персонала в фирму, систему мотивации менеджмента и персонала, схему организации бизнес-процессов.

Система сбалансированных показателей и функциональные области фирмы

Надежную методическую базу моделирования внутренней среды фирмы предоставляет активно применяемая в современной России система сбалансированных показателей (Balance Score Card, BSC), включающая перспективы (координаты), в точности совпадающие с основными функциональными областями фирмы: 1) финансы, 2) маркетинг, 3) внутренние бизнес-процессы, 4) развитие и обучение.

Эти перспективы логически увязаны друг с другом. Для достижения финансовых целей собственников (функция «финансы») необходимо обеспечить клиентоориентированное управление

деятельностью фирмы (функции «маркетинг»), удовлетворить потребности которых позволяют оптимизированные «внутренние бизнес-процессы», которые, в свою очередь, должны быть реализованы хорошо обученными сотрудниками (функция «развитие и обучение»). Последняя перспектива («развитие и обучение») логически верно объединяет тесно связанные функциональные зоны: стратегическое развитие фирмы и обучение ее сотрудников. Действительно, разработанная стратегия должна внедряться, в первую очередь, через механизм обучения, поэтому отдел по управлению персоналом логично подчинить директору по стратегическому развитию фирмы.

В противном случае, при введении отдельной должности заместителя генерального директора по управлению персоналом, в подчиненном ему отделе возникает «бюрократический перекосяк». Отдел скатывается в «наезженную колею» кадровой работы советского периода с гипертрофированной учетной функцией, а потому эффективность управления фирмой снижается. Современной фирме не нужна вторая бухгалтерия – «бухгалтерия людей», наряду с первой «бухгалтерией денег и вещей». Поэтому отдел по управлению персоналом с его тяготением к бюрократической культуре и акцентом на процедурах должен быть подчинен стратегическому отделу с характерной для него культурой профессионалов, устремленной на получение результата.

В этом случае принятая руководством фирмы стратегия может быть «плавно» внедрена через механизм обучения сначала топ-менеджмента, затем мидл-менеджеров и супервайзеров и, наконец, персонала. Это позволит своевременно реагировать на изменение стадии жизненного цикла фирмы и ее внешней среды, а потому избежать применения «кровавопролитного» американского реинжиниринга, которым, кстати, зачастую прикрывают примитивное массовое сокращение персонала.

Как же соотносится маркетинг с другими функциональными зонами системы управления фирмой? Можно уверенно утверждать, что маркетинг является первичной областью управления, которая определяет эффективность реализации прочих функций управления (производственной, финансовой, развития и обучения), ведь неверно выбранная маркетинговая стратегия не может быть компенсирована правильной финансовой стратегией или удачно сформированными бизнес-процессами ведения операционной деятельности, поскольку в рамках рыночной экономики необходимо производить то, что продается,

а не продавать то, что произведено. Кроме того, стратегия вывода предприятия из кризиса обычно основывается на поиске новых товаров или новых рынков, а не на экономии затрат или привлечении квалифицированных сотрудников.

Под эффективным управлением деятельностью фирмы в широком смысле понимается управление, приближающее траекторию развития фирмы к оптимальной, ведущей кратчайшим и наименее затратным путем к реализации ее стратегических целей. Если в XX веке оптимизация управления фирмой зачастую сводилась к доктрине выбора ключевого фактора успеха и концентрации вложений в критически важную область управления, то в наше время ведущей становится концепция гармонизации управления, равномерного развития функциональных областей управления фирмой. По отношению к другим функциональным областям управления фирмой маркетинг выделяется тем, что, в отличие от других функций, он фокусирует внимание менеджеров в первую очередь на внешнюю область, что особенно важно в условиях турбулентной бизнес-среды последних десятилетий (рис. 1).

	Технологическая Т	Социокультурная S	Политическая Р	Экономическая Е
Внешняя среда фирмы				
		2. Маркетинг	3. Развитие и обучение	
Внутренняя среда фирмы	1. Производство			4. Финансирование

Рисунок 1. Классификация функций менеджмента.

Источник: составлено авторами

Определение временного отрезка существования спроса на существующую продукцию, выявление перспективных направлений развития существующих рынков и поиск новых рынков, выработка маркетинговой ориентации всех сотрудников фирмы – это неполный список задач маркетинга в современной фирме, освещающий тенденцию к сопряжению задач внутренней среды фирмы с целями, источником которых является в основном внешняя среда.

Сегодня маркетологи являются не только разведчиками выгодных областей приложения сил сотрудников фирмы, но и «трансграничными агентами», обеспечивающими адаптацию фирмы к непрерывно меняющимся условиям внешней среды. В этом смысле можно утверждать, что в последние годы маркетинг и стратегический менеджмент стремительно сближаются, образуя стратегический маркетинг-менеджмент, а потому используемое в настоящей статье применение инструментов стратегического менеджмента для решения задач маркетинга является вполне обоснованным.

Таким образом, в системе сбалансированных показателей маркетинг занимает второе место (сразу вслед за постановкой финансовых целей) и существенно влияет (вниз по цепи) на форму организации и содержание внутренних бизнес-процессов, определяет перспективы развития фирмы и цели обучения персонала.

Задачи маркетинга на разных стадиях жизненного цикла

Система сбалансированных показателей представляет собой механизм планирования и контроля деятельности фирмы и отвечает на вопрос о стратегических целях – «к чему в первую очередь следует стремиться?». По каждой перспективе (функциональной области) выделяют определенное количество численных показателей, достижение которых определяет уровень продвижения фирмы на пути достижения стратегических целей, существенно зависящих от стадии жизненного цикла фирмы. Хотя система сбалансированных показателей представляет собой схему (каркас) формирования стратегических целей, она не содержит в себе механизма выбора и ранжирования стратегических показателей, которые на самом деле существенно зависят от стадии жизненного цикла фирма.

Большинство авторов выделяют пять основных стадий жизненного цикла организации: *дородовую стадию, детство, юность, зрелость и старость*. Основной задачей фирмы *на дородовой стадии*, в ходе которой автор бизнес-идеи ведет поиск партнеров, является осуществление интеграции интересов будущих стейкхолдеров фирмы, а маркетинговая часть бизнес-плана играет решающую роль, ведь внутренней среды фирмы на этой стадии вообще не существует, есть только внешняя среда.

На стадии детства основной задачей фирмы является выбор товара (проекта) с наибольшей рентабельностью для дальнейшего

тиражирования на стадии юности для обеспечения *операционной эффективности*. Поэтому задачей маркетинга на стадии детства является исследование процесса восприятия товара потребителем, выявление его важнейших потребительских свойств, определяющих ценность товара для потребителей. В данном случае отдел маркетинга предоставляет входные данные для отдела развития и обучения (стратегического отдела предприятия).

На стадии юности основной целью является захват рынка, то есть обеспечение масштабирования бизнеса за счет отладки бизнес-процессов и привлечения финансовых ресурсов, достижение *операционной продуктивности*. Основной задачей маркетинга на этой стадии является проведение широкой рекламной компании, без которой расширение рынка невозможно, и определение потенциальных границ рынка, которые определяют переход фирмы со стадии юности на стадию зрелости.

Стадия зрелости предполагает сокращение масштабов рекламной компании до поддерживающей рекламы, поскольку снижение затрат позволяет максимизировать прибыль (основная задача стадии зрелости). На этой стадии достигается одновременно *операционная эффективность* и *операционная продуктивность*. Внимание маркетологов перемещается на формирование бренда, то есть закрепление достигнутых успехов в первую очередь в сознании потребителя, увеличении повторных продаж и т.д. Основная задача маркетологов на стадии зрелости состоит в том, чтобы попытаться предугадать момент завершения этой стадии и переход в стадию старости для того, чтобы вовремя «вывести с рынка» конкретный отработанный товар. Для этого необходимо отслеживать настроение клиентов, вести конкурентную разведку, мониторинг продаж и т.д.

Стадия старости принципиально отличается от предыдущих стадий разветвлением траектории развития фирмы [4]. Для перехода на оптимальный вариант траектории развития и следующий виток спирали жизненного цикла необходимо превратить стадию старости в аналог дородовой стадии. Целью фирмы на этой стадии должна стать стратегическая эффективность, а задачи маркетинга состоят в проектировании товара и рынка для товаров следующего витка спирали жизненного цикла.

Цепочка создания ценности в российском бизнесе

Внедрение процессного подхода к управлению вместо функционального предполагает перенос акцента с функционального

управления на построение цепочки управления бизнес-процессами, но при сохранении учета специфики описанного выше функционального менеджмента.

Одним из активно применяемых инструментов стратегического маркетинг-менеджмента, воплощающих в жизнь процессный подход с управлением, является цепочка создания ценности М. Портера [11, с. 87]. Он поделил все виды деятельности фирмы на выстроенные *последовательно* в цепочку *основные* виды деятельности и расположенные *параллельно* друг над другом, выполняемые одновременно, *вспомогательные* виды деятельности.

Принципиальное отличие основных видов деятельности от вспомогательных состоит в том, что прочность цепочки этих видов определяется ее наиболее слабым звеном, следовательно, и направлять дополнительные ресурсы следует в первую очередь на укрепление слабого звена цепочки, другими словами, «расширять наиболее узкое место»: обеспечение поставок сырья, операционную деятельность и т.д.

На первый взгляд, основные виды деятельности расположены у М. Портера вполне логично: 1) поставки сырья (входная логистика); 2) операционная деятельность (производство товаров, выполнение работ); 3) маркетинг и продажи; 4) сервис (обслуживание реализованной продукции). Таким образом, М. Портер, по сути, «спрятал» маркетинг внутрь цепочки создания ценностей, что позволяет говорить о тотальном маркетинге, пронизывающем все фазы, этапы и стадии создания ценности для потребителя. Маркетинг выполняет координирующую роль, обеспечивая, с одной стороны, баланс интересов между участниками цепи создания ценности, а с другой – добиваясь максимальной потребительской удовлетворенности. На языке маркетинга такой подход соответствует принципу «необходимо продавать то, что произведено», который применим только к продажам на хорошо изученных стабильных рынках, которых практически нет в современной России. У нас необходимо «производить то, что будет продаваться». Поэтому маркетинг необходимо поместить в начало цепи создания стоимости, поскольку исследование рынка должно предварять закупку материалов, а запуск рекламной компании должен по времени существенно опережать старт продаж готовой продукции. Маркетинг включает в себя конкурентную разведку, которая, как и военном деле, обязательно должна предварять масштабные «военные операции».

Среди вспомогательных видов деятельности М. Портер упоминает (последовательно, по мере удаления от цепочки создания стоимости): материально-техническое обеспечение производства, развитие технологий, управление человеческими ресурсами, инфраструктуру фирмы (общий менеджмент, финансы, правовая деятельность). Список вспомогательных видов деятельности является явно избыточным, а включение трех разнородных элементов: общего менеджмента, финансов и правовой деятельности, в один вспомогательный блок «Инфраструктура» никак не может быть обосновано.

В рамках процедуры коррекции списка вспомогательных видов деятельности можно предложить следующую системно организованную по принципу PEST-анализа последовательность вспомогательных функций: развитие и обучение, реализующие политическую функцию (P) и управление финансами, отражающее сущность экономической функции (E) (рис. 2).

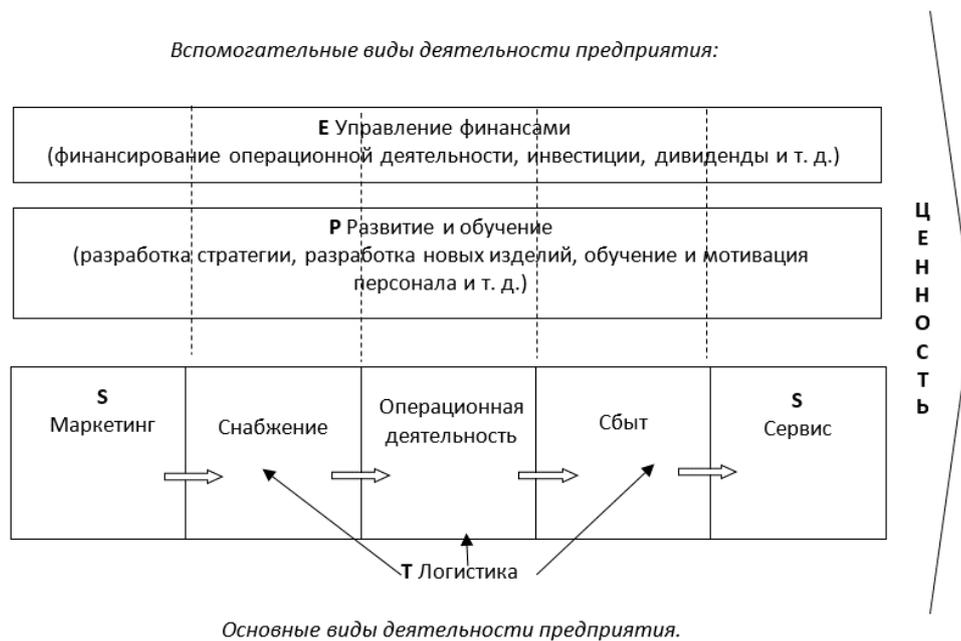


Рисунок 2. Предлагаемый вариант цепочки создания стоимости.

Источник: составлено авторами

PEST-анализ позволяет обеспечить полноту и, одновременно, избыточность перечня видов деятельности.

Отметим, что система функций «снабжение – операционная деятельность – сбыт – сервис» представляет собой производственный

блок, реализующий одновременно технологическую (Т) и социокультурную функцию (S). Таким образом, схема, представленная на *рисунке 2*, правильно отражает принцип построения процессного подхода предприятия, который не отменяет функциональное деление организации, а обогащает его, выстраивая функции в определенном порядке и формируя связи между ними.

Теория деловой культуры и инструменты стратегического маркетинг-менеджмента

По классификации Р. Льюиса, российская деловая культура является *полиактивной* (как культуры стран Южной Америки, Италии и Испании), а не *моноактивной* (как культуры Германии, Швейцарии, США, Великобритании и др.). Поэтому в России не следует применять американский тейлоровский механизм *тайм-менеджмента* с его бюрократическими процедурами описания рабочего дня. На его место должно прийти «освобождающее» стратегическое планирование, характерное для культуры профессионалов, когда задаются только общие контуры проблемы и необходимые индикаторы без излишней детализации, при этом создаются резервы свободного времени персонала. Наиболее полное выражение такое планирование нашло в концепции самообучающейся организации (сегодня успешно внедряемой в Сбербанке РФ) и концепции интеллектуальной организации.

По классификации одного из авторов настоящей работы русская деловая культура является эмоциональной (а не рациональной) и коллективистской (а не индивидуалистической) [3], поэтому применение процедуры независимой оценки персонала (РА – Performance Appraisal) в российских условиях является попросту вредным.

Любая формальная оценка персонала наносит ущерб чувству собственного достоинства человека, единству персонала, вносит ненужный параллелизм в управление, поскольку происходит подмена работниками отдела по управлению персоналом функций непосредственного руководителя работника. Оценивать вклад работника в достижение результатов фирмы, намечать перспективы его роста должен осведомленный и квалифицированный менеджер, а не работник службы по управлению персоналом, который не в состоянии ни

выполнить задания, входящие в круг обязанностей работника, ни даже руководить их исполнением.

Исключение составляет этап антикризисного управления фирмой, когда доказана неспособность штатных менеджеров управлять персоналом и необходимо выявить жизнеспособное «ядро» фирмы.

Теория деловой культуры предполагает исследование четырех фундаментальных типов деловой культуры в соответствии с четырьмя ролями бизнесменов: культуры профессионала, лидера, бюрократа и предпринимателя. Исследования социолога Виктории Дубицкой [9, с. 48] показывают, что в российском бизнесе *«наемники»-бюрократы*, делающие акцент на соблюдении процедур, постепенно вытесняют *профессионалов*, обеспечивающих достижение конечного результата, правда, не всегда известными заранее способами. Эту явно негативную тенденцию необходимо переломить, ведь чем сложнее и агрессивнее становится внешняя среда бизнеса, тем выше потребность в профессионалах-«делателях», а не бюрократах (администраторах), способных лишь поддерживать сложившееся равновесие.

Особенно важна роль развитой деловой культуры в деятельности инновационных организаций. По словам О.Н. Мельникова [12, с. 103], «...решающую роль играет корпоративная культура сложившейся среды в организации, позволяющей создавать инновации». Поскольку культура профессионала (культура творческого *хаоса*) и бюрократа (культура *порядка*) являются антагонистическими, движение России по инновационной траектории развития предполагает обязательную дебюрократизацию управления на всех уровнях, всемерную поддержку «героев нашего времени» – профессионалов, а также внедрение таких глобальных инструментов стратегического маркетинг-менеджмента, как модель самообучающейся и интеллектуальной организации, в которых профессионал является центральной фигурой.

Заключение

Поставленные в настоящей статье теоретические проблемы находятся в начальной стадии разработки, поэтому необходимо расширять исследования в направлении учета специфики российской национальной деловой культуры при использовании инструментов стратегического маркетинг-менеджмента в практике российского управления. Тем не менее, уже сегодня можно сделать определенные выводы.

1. При внедрении в практику российского управления инструментов менеджмента, созданных в США, необходимо учитывать специфику российской деловой культуры, которая является клановой (семейной) и противоположна по своему типу предпринимательской (рыночной) американской деловой культуре. Наиболее актуальным сегодня является использование инструментов стратегического менеджмента, обладающих *цельностью*, дающих системное представление о фирме, таких как система сбалансированных показателей, цепочка создания ценности и теория жизненного цикла фирмы.

2. Использование инструментов современного менеджмента должно состоять в выявлении и реализации на практике их сущности, механизма успеха, а не буквальном переносе формы, которую следует подбирать с учетом российской специфики. В этом смысле механическое применение популярного в России бенчмаркинга ведет к краткосрочному успеху, но лишает фирму стратегических преимуществ возможности развития на собственной базе.

3. Бюрократические методы российского менеджмента постепенно вытесняют из практики управления профессионалов, которые могли бы не просто контролировать процесс (как это делают бюрократы), но обеспечить результат деятельности. Использование в России отделом по управлению персоналом атрибутов бюрократической культуры – многочисленных инструментов оценки персонала (многоступенчатой системы набора персонала и многостраничных переведенных опросников) – является попросту вредным .

Основной задачей отдела по управлению персоналом должна стать реализация стратегического подхода к управлению фирмой через механизм обучения и развития менеджмента и персонала, поэтому этот отдел должен быть подчинен директору по развитию и обучению.

4. Эффективность функционирования фирмы определяется в основном сбалансированной реализацией четырех основных функций: маркетинговой, производственной, финансовой, а также функции развития и обучения. В отличие от других функций маркетинговая функция, а также стратегическая функция фирмы (функция развития и обучения) относятся одновременно и к внутренней, и к внешней среде фирмы (*рис. 1*).

Все это сближает функции маркетинга и функцию «развитие и обучение», в этом смысле можно говорить о необходимости развивать современный маркетинг-менеджмент в России.

5. Маркетинг должен занимать первую (начальную) позицию в цепочке создания ценности среди основных видов деятельности (*рис. 2*). Основными функциями маркетинга являются функции ведения «бизнес-разведки» и формирование массива данных для стратегического планирования. Поэтому маркетинг играет наиболее важную роль на начальных стадиях жизненного цикла (дородовой и детства), когда формируются основные стратегии.

ИСТОЧНИКИ:

1. Исследование рыночной ориентации предприятий Санкт-Петербурга / И. Аренков, Ю. Бичун, О. Плетнев [и др.] // Маркетинг и маркетинговые исследования. — 2006. — № 1. — С. 94-101.
2. *Виханский О.С., Наумов А.И.* Менеджмент: Учебник. — 6-е изд., перераб. и доп. — М: Магистр: ИНФРА-М, 2015. — 656 с.
3. *Зябриков В.В.* Методологические основы типологии национальных деловых культур // Россия и Америка в XXI веке. — 2014. — № 2. — С. 12-13.
4. *Зябрикова А.В., Зябриков В.В.* Оптимальная траектория жизненного цикла фирмы // Проблемы современной экономики. — 2014. — № 4. — С. 123-127.
5. *Карлоф Б.* Деловая стратегия: концепции, содержание, символы. — М: Экономика: 1991. — 239 с.
6. *Катькало В.С.* Эволюция теории стратегического управления: Монография. — СПб: ИД СПбГУ, 2006. — 548 с.
7. *Кирдина С.Г.* Институциональные матрицы и развитие России: введение в X-Y теорию. — 3-е изд., перераб., расшир. и иллюстрир. — СПб: Нестор-История, 2014. — 468 с.
8. *Лебедева Л.Ф.* Приоритеты социально-экономической политики государства в условиях глобальных вызовов (американский подход) // Современные глобальные вызовы и национальные интересы: Сборник материалов конференции. — СПб: СПбГУП, 2015. — 660 с. — С. 448-450.
9. *Медовиков Д., Механик А.* Эксперт вместо наемника // Эксперт online. — 2015. — № 14. — С. 45-49.
10. *Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — 3-е изд. — М.: ИД «Вильямс», 2006. — 672 с.
11. *Портер М.* Конкуренция. — М: ИД «Вильямс», 2000. — 495 с.
12. *Мельников О.Н., Шувалов В.Н.* Инновационная активность как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Российское предпринимательство. — 2005. — № 9. — С. 100-104.

13. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпел Дж. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента. — СПб: Питер, 2002. — 221 с.
14. Мельников О.Н., Алабужев Д.С. Особенности маркетинговых исследований творчески ориентированных потребностей современного рынка // Вопросы инновационной экономики. — 2014. — Т. 4. — № 17. — С. 49-56.
15. Баширов И.Х., Локтев Э.М., Саркисян Л.Г. Маркетинговые аспекты формирования бизнес-концепции торгового предприятия // Экономика, предпринимательство и право. — 2015. — Т. 5. — № 3. — С. 139-150.
16. Панюкова В.В. Реализация стратегии омниканального маркетинга торговыми организациями // Торгово-экономический журнал. — 2015. — Т. 2. — № 4. — С. 317-328. — doi: [10.18334/tezh.2.4.2052](https://doi.org/10.18334/tezh.2.4.2052)
17. Ефимушкин С.Н., Красникова А.С. Маркетинговый анализ как ключ к успеху молодой компании // Российское предпринимательство. — 2015. — Т. 16. — № 18. — С. 3013-3022. — doi: [10.18334/rp.16.18.1947](https://doi.org/10.18334/rp.16.18.1947)
18. Chandler Jr. Alfred D. Strategy and Structure: Chapter in History of Industrial Enterprise. — Cambridge: MIT Press, 1962. — 480 p.

Vladimir V. Zyabrikov, Candidate of Science, Economics, Associate Professor of the Chair of Corporate Economics and Entrepreneurship of the Economic Faculty, St. Petersburg State University

Igor A. Arenkov, Doctor of Science, Economics, Professor of the Chair of Marketing, The St. Petersburg State University of Economics

Evolution and national peculiarities of the Russian marketing-management

ABSTRACT

The article implements the systemic approach to the study of the main elements of the company's internal environment and management functional areas. Modern marketing-management instruments have been divided into global and national ones that are to be used with account of the Russian peculiarities.

The authors consider the use of strategic management instruments, such as balance score card, life cycle theory, value chain, PEST – analysis for the correct comparison of the marketing function with other most important management functions.

KEYWORDS: strategic management, strategic marketing, business culture, company's lifecycle phase, balance score card, value chain
